

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LOS CENTROS DE FITNESS
DE SEVILLA, ESPAÑA QUE REQUIEREN INTERVENCIÓN DE
UNA CONSULTORÍA DEPORTIVA.

Por

L.C.E. JULIETA CAROLINA ESTRADA FLORES

TESINA

Como requisito parcial para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE CON
ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA

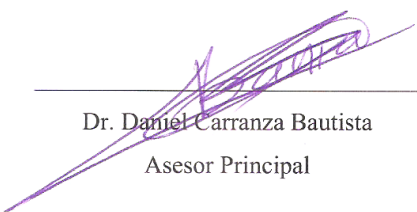


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCION DE POSGRADO

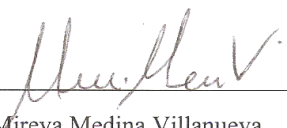



Los miembros del Comité de Titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la Tesina “Áreas de oportunidad de los centros de Fitness de Sevilla, España que requieren intervención de una consultoría deportiva.”. Realizado por el Lic. Julieta Carolina Estrada Flores con número de matrícula 1473931, sea aceptado para su defensa como opción al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

COMITÉ DE TITULACIÓN


Dr. Daniel Carranza Bautista
Asesor Principal


Dra. Rosa Elena Medina Rodríguez
Co-asesor


M.C Mireya Medina Villanueva
Co-asesor


Subdirectora de Posgrado
Dra. Blanca Rocío Rangel Colmenero

San Nicolás de los Garza, Nuevo León
Diciembre 2017

AGRADECIMIENTOS

Quiero primeramente agradecerle a Dios, por regalarme sus ojos porque en ellos vi lo más bello de las personas, su paz y tranquilidad que juntas me dieron sabiduría, y su amor me enseñó a perdonar y a perdonarme, pero principalmente por ponerme en el camino aprendizajes, aventuras, personas, que me hicieron conocerme, confiar en mí y amarme. A mi familia, por respetar mis decisiones y apoyarme en iniciar esta formación académica. Un agradecimiento especial a ti por apoyarme en cada momento de mi vida, por haber sido un motor, por tu sinceridad, tu amor, por darme la mano cuando lo necesitaba, la fuerza, el coraje para seguir adelante. A mis amigos, por su amistad, risa, honestidad y principalmente por permitirme conocerlos en estos dos años. Agradezco a los maestros de la Maestría, por sus conocimientos. A mi asesor Dr. Daniel Carranza por su paciencia, su apoyo, sus consejos, por darme la libertad de elegir y expresarme, su confianza y por creer en mí. Al Dr. Jerónimo García, por apoyarme en este trabajo, por abrirme las puertas en la Universidad de Sevilla, por compartirme sus conocimientos, experiencias, ideas, proyectos, y por asesorarme en lo profesional. Agradezco a Martha por apoyarme y regalarme su tiempo en este trabajo. A la Maestra Mireya Medina, por siempre apoyarme, aconsejarme, por su confianza, por permitirme ser su compañera de oficina, por regalarme siempre una sonrisa. A la Dra. Rosy Medina, por siempre estar con la disposición de apoyarme y ha resolver mis dudas.

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Organización Deportiva

Fecha de Graduación: julio 2017

L.C.E JULIETA CAROLINA ESTRADA FLORES

Título de Tesina: ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LOS CENTROS FITNESS EN SEVILLA, ESPAÑA QUE REQUIEREN INTERVENCIÓN DE UNA CONSULTORÍA DEPORTIVA.

Número de páginas: 75

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva

Estructura de la tesina

Contexto temático: Sevilla, España 2017

Justificación del tema: Es conveniente identificar cuáles son las áreas de oportunidad y sensibilizar el valor de asesorarse con especialistas que tengan una perspectiva diferente de la organización y pudiese tener una visión del panorama en el que se encuentra para brindar posibles nuevas soluciones a los problemas, generar planes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos, así como la eficiencia de la organización

Propósitos: Hacer un estudio de las áreas de oportunidad de los centros Fitness

Objetivos de su programa: Identificar las áreas de oportunidad de los centros de Fitness de Sevilla, España a través de un diagnóstico a fin de conocer las áreas de intervención de una consultoría.

Metodología: Empírico descriptivo de corte transversal por la descripción de hechos de una sola muestra iniciando en Octubre del 2016 a Mayo del 2017, y para identificar el status de una población a través de un cuestionario de tipo escala Likert, en una muestra de 21 centros Fitness de Sevilla, España.

Resultados: La dimensión de Atención y Fidelización al cliente y Ventas son las que presentan resultados significativos

Conclusiones: Como conclusión aquellas áreas que necesitan con un alto grado de urgencia, son las que están relacionadas con el trato directo al cliente como lo fue Ventas, Atención al cliente y fidelización.

Índice

CAPITULO 1	8
1 INTRODUCCIÓN	8
1.1 Antecedentes	10
1.2 Caracterización	12
1.3 Justificación	12
1.4 Planteamiento del problema	14
1.5 Argumentación Teórica	16
1.5.1 Consultoría en los centros Fitness	16
1.5.2 Modelo de negocio de los centros Fitness	18
1.5.3 Necesidades o principales problemáticas de los centros Fitness	23
1.5.4 Gestión de los centros Fitness	27
1.5.5 Planeación estratégica como herramienta de los centros Fitness para su proyección.	29
1.5.6 La mercadotecnia de los centros Fitness	31
1.5.7 Asesoría financiera como necesidad de los centros Fitness	33
1.5.8 Atención y fidelización del cliente en los centros Fitness	35
1.5.9 Gestión del recurso humano y formación del personal en los centros Fitness	38
1.6 Objetivos	39
1.7 Pregunta de Investigación	40
CAPITULO II	41
2. METODOLOGÍA	41
2.1 Diseño	41
2.2 Población	44
2.3 Muestra	45
2.4 Criterios de inclusión	45
2.5 Criterios de exclusión	46
2.6 Criterios de eliminación	46
2.7 Diseño del instrumento	47
2.8 Validación y fiabilidad	49
2.9 Análisis de Datos	53
CAPITULO III	55
3. RESULTADOS	55
3.1 Modelo de Negocio de los Centros Fitness	55
3.2 Áreas de la Gestión Deportiva	56
3.2.1 Dimensión: Económico Financiero	56
3.2.2 Dimensión: Planeación Estratégica	57
3.2.3 Dimensión: Marketing y Comunicación	57
3.2.4 Dimensión: Ventas	58
3.2.5 Dimensión: Atención y Fidelización del Cliente	59
3.2.6 Dimensión: Recursos Humanos y Formación	60
3.3 Grado de importancia de las áreas	61
3.4 Áreas dispuestos a recibir consultoría	62
CAPITULO IV	63
4 CONCLUSIONES	63

5	APORTACIONES	66
6	BIBLIOGRAFÍA.....	68
7.	Anexos.....	71
	Anexo 1	71

CAPITULO 1

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años la industria Fitness ha ido creciendo económicamente sus ganancias, así como una gran demanda importante de los servicios e instalaciones deportivas, esto gracias a los diferentes modelos de negocio que se han adaptado al entorno, creando estrategias que generen nuevas propuestas, como la accesibilidad en precios y valor de los servicios para el consumo de diferentes status sociales.

La investigación consiste en identificar las áreas de oportunidad de los centros Fitness que requieren intervención de una consultoría deportiva en Sevilla, España. La estrategia para llevar a cabo este análisis, es de manera principal el conocimiento de todas las áreas administrativas empresariales en general. El estudio fue empírico descriptivo de corte transversal a 21 centros Fitness, donde la escala utilizada fue Likert donde totalmente de acuerdo es 5, de acuerdo es 4, neutro es 3, en desacuerdo 2 y totalmente desacuerdo es 1. La metodología utilizada en la investigación fue por correo electrónico con link direccionando al cuestionario situado en la plataforma Google Form, con el objetivo de facilitar el acceso al cuestionario.

Realizar investigaciones de los centros Fitness abre un panorama poco conocido en España en el tema de las consultorías, que ha comparación de otros países, el interés hacia estas líneas de investigaciones tiene más artículos científicos entorno a los centros Fitness. Esto ha facilitado a las organizaciones obtener información científica del status, los cambios, tendencias, perfil de cliente, fidelización, entorno económico,

atención al cliente, y aplicarla en lo profesional, para generar cambios significativos en la gestión deportiva de las organizaciones, siendo sector privado o público.

No hay que tomar por diferentes las organizaciones deportivas ante las demás, brindan servicios hacia un mercado segmentado, por ende requieren el establecimiento de Recursos humanos y formación, planeación estratégica, mercadotecnia y comunicación, económico-financiero, ventas, atención al cliente y fidelización, para lograr establecerse como mejor en el mercado, mejorar los servicios y la rentabilidad del negocio. El interés en realizar esta investigación surge de las experiencias surgidas al recibir el servicio en las organizaciones Fitness, ante su falta de interés e información que hay de estos centros, a pesar del incremento que han tenido en los últimos años.

Este trabajo tiene la finalidad de identificar las áreas de oportunidad de los centros Fitness de Sevilla, España a través de un diagnostico a fin de conocer las áreas de intervención de una consultoría, así mismo brindar datos a futuros gestores deportivos para mejorar nuestros servicios y la formación.

1.1 Antecedentes

La ausencia de información en diferentes medios científicos referente a consultorías deportivas y sus áreas, han generado ausencia de bases o fundamentos para poder generar esta investigación. En el tema de consultorías encontramos a Castaño y Colorado (2008) un estudio con el objetivo de identificar las necesidades de asesoría y consultoría administrativa en el sector público en los Municipios de la región del Suroeste Antioqueño, donde muestra que las necesidades más importantes de asesoría y consultoría en la parte administrativa de las seis ligas están en las áreas de mercado y finanzas.

En España y a nivel internacional existen algunas consultoras deportivas que brindan servicios de gestión deportiva para organizaciones establecidas o que están por desarrollarse, con el objetivo de orientar a las organizaciones a mejorar su gestión e indicar cuales son los caminos indicados para lograrlo. A continuación se presentarán algunas de ellas:

- **Valgo** fundada desde el 2007 en Madrid, España surge para llenar un hueco en el mercado profesional del Fitness y el deporte provocado por la necesidad de empresas y entidades de contar con el apoyo de expertos en diferentes áreas de la gestión. Contempla la gestión y consultoría como un servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a los problemas identificados, con la intención de contribuir a lograr los objetivos de la organización.
- **Sports Mol Consulting** es una consultora con una amplísima experiencia en la organización de eventos deportivos. Con presencia en diferentes delegaciones como España, Brasil, Centroamérica, el Caribe y Chile.

- **Avento Consultoría** es una empresa consultora transversal, ofreciendo una visión del deporte desde múltiples perspectivas, situada en Donostia San Sebastián, España.

- **TSE Consulting** es una consultora internacional especializada en el mundo del deporte . Con sede en Lausana , Suiza proporcionan servicios al sector público y las organizaciones deportivas.. Por otro lado, ayudamos a las organizaciones deportivas a mejorar sus servicios con el fin de tener más éxito en lo que hacen .

1.2 Caracterización

Si nos concentramos en la industria Fitness de España, gimnasios e instalaciones deportivas, se observa un crecimiento tanto a nivel de facturación, número de clientes y de centros en todo el mundo, a pesar del efecto de la crisis global que se inició a finales del 2007 e inicios del 2008. España se sitúa en el quinto mercado europeo más importante con una facturación de 2,134M€ en 2015 y una penetración en la población del 10.2% según el informe de mercado Fitness realizado por Europe Active & Deloitte (2015).

Un estudio realizado por Life Fitness en el 2016 menciona que la cuota media de los centros es de 33.8 €, con un negocio total de 1.405 M€ y con una edad media de 36.5 años. La evolución de ingresos facturados respecto al 2015 ha sido un crecimiento constante y positivo en todos los modelos de negocio, así como el número de socios de los centros encuestados ha ido en aumento, concluyendo con el impacto positivo de la industria Fitness en el mercado y que espera un futuro aún mejor con la adaptación de la tecnología en los centros.

1.3 Justificación

Es conveniente realizar e identificar cuáles son las áreas de oportunidad y sensibilizar el valor de asesorarse con especialistas que tengan una perspectiva diferente de la organización y pudiese tener una visión del panorama en el que se encuentra para brindar posibles nuevas soluciones a los problemas, generar planes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos, así como la eficiencia de la organización

Cabe agregar que la investigación aporta importantes beneficios a la gestión deportiva en la industria Fitness, de manera clave las cuestiones administrativas que requieren de una asesoría, actualización e innovación de modelos de gestión especializado en este mercado e información esencial para futuras investigaciones. Tendrá un impacto a corto plazo en el conocimiento de la situación de los centros Fitness, por consiguiente, a mediano plazo realizar una intervención por medio de una planeación estratégica para las soluciones de problemas, el logro de metas y el cumplimiento de objetivos, abriendo la posibilidad de generar un negocio o ingreso económico dando la consultoría. Por último el impacto a largo plazo de manera principal es la actualización de planes académicos de la gestión deportiva, agregando asignaturas que son necesarias que un gestor deportivo debe conocer, enriqueciendo su formación, aprendizaje y su competitividad. Es importante tomar en cuenta que la industria Fitness aún no se ve en su totalidad como una empresa, que genera ganancias económicas como otras organizaciones de diferentes sectores, pero a la vez los números reflejan un incremento año con año, y esto exigirá la preparación de los gestores deportivos en otras ramas de la administración.

De manera directa se verán favorecidos los consultores, a su vez la industria Fitness y las universidades que cuentan dentro de sus planes de estudio la formación de gestores deportivos o licenciados en ciencias del ejercicio, por la información y datos dados de las áreas de oportunidad, creando cursos, diplomados, formaciones y asesorías a los centros de las áreas donde presentan una oportunidad para mejorar. De la misma manera la sociedad será beneficiada de manera indirecta, por el servicio que recibirían por medio de estas organizaciones que estén interesadas o tomen importancia a mejorar sus servicios mediante una consultoría externa y en la preparación del personal de los centros Fitness.

En consecuencia los principales cambios que propiciaría la investigación en la gestión deportiva, es hacia los modelos de gestión de los centros Fitness que sean capaces de adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Establecer un perfil adecuado e ideal de un gestor deportivo en los centros Fitness, así como sus competencias, habilidades, cualidades, capacidades que ayuden a cumplir los objetivos .

1.4 Planteamiento del problema

La principal problemática que se observa en el entorno de la consultoría de gestión deportiva es la ausencia de conocimiento de las áreas de oportunidad y las necesidades de intervención de los centros Fitness, así como estos, le dan la poca o nula importancia de recibir una asesoría o consultoría externa para mejorar la eficiencia de sus organizaciones. Siendo un factor fundamental la formación de gestores con falta de conocimientos básicos de la administración, repercutiendo en el manejo de un centro Fitness, incumplimiento de objetivos y la insatisfacción del cliente por sus servicios. Viéndose la necesidad de atacar el problema mediante planes estratégicos, una formación continua de los gestores, servicios de consultoría en las diferentes áreas de la administración y el establecimiento de indicadores propios del contexto de la gestión deportiva que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización en el aspecto económico, financiero, humano e infraestructura. Así mismo generar mecanismos que den soporte a los procesos administrativos y operativos a las entidades que den servicios en actividades físicas y deportivas. De manera académica mejorar la formación y realizar cambios en planes de estudios de los futuros gestores deportivos, se encuentran escasas las herramientas para su formación.

Otra problemática es la situación actual de las organizaciones deportivas ante su ausencia de una estructura organizacional acorde a las directrices establecidas, una

planeación estratégica para el cumplimiento de sus objetivos por medio de metas establecidas en ciertos periodos de tiempo y a su vez la falta de conocimiento de su mercado.

La experiencia que se ha generado a partir de la identificación del problema es la ausencia de patrones desde un punto de vista científico que orienten sobre esquemas de consultoría en la gestión del deporte. Actualmente existen empresas que proporcionan servicios de consultoría, algunos cuantos estudios sobre las áreas que aplica la consultoría proveniente de la administración en general, pero no específicas de la consultoría deportiva.

Las consecuencias que se generarían un futuro si no se aborda esta problemática, se verá reflejada directamente en la nula satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido por las organizaciones deportivas, por ende su éxito no será alcanzado a la falta de una estructura organizacional bien establecida, y la ausencia de un modelo de gestión.

1.5 Argumentación Teórica

1.5.1 Consultoría en los centros Fitness

En España la consultoría deportiva en los centros Fitness es un servicio existente por más de 10 años, demandado por las organizaciones deportivas para generar cambios y mejorar en la estructura, estrategias para el cumplimiento de objetivos, así como la rentabilidad financiera del negocio deportivo. Para ello, la consultoría y la actividad empresarial son dos oportunidades de carrera dentro de la gestión deportiva, y ambas requieren un conocimiento sobre los principios básicos de los negocios.

El servicio de la consultora demanda alguien que tenga la experiencia y el conocimiento de todas las áreas de la gestión, pero sobre todo el conocimiento del entorno deportivo, y aun así el perfil, las habilidades, capacidades de identificar aquel problema de la organización que requiera una intervención, y que brinde la confianza y sinceridad a la empresa para permitir estos cambios. El papel del consultor requiere exigencia en la innovación de estrategias, nuevas técnicas y modelos de intervención, facilitando los procesos para su aplicación en la organización.

Enfocándonos en el concepto de la consultoría la definimos como un servicio independiente a las organizaciones, con el fin de aportar soluciones a problemas y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Para Schein (1973) la consultoría es considerada como un proceso independiente y objetivo de ayuda a la organización-cliente, a través del cual se busca aportar al logro de los objetivos organizacionales mediante la implementación de

herramientas diagnósticas y métodos de intervención para emitir un juicio técnico que posibilite la solución de problemas gerenciales e induzcan situaciones de cambio.

Santiago (2016) considera que las ocasiones más frecuentes de una intervención son las siguientes:

- En la fase de lanzamiento: cuando inicia un negocio incurre en un riesgo, pero quieren pensar la forma de acortar este factor. La forma de relativizar el riesgo de inversión es mediante estudios de demanda, análisis de viabilidad y auditorías de modelos de negocio. Entre otros casos los riesgos a combatir son los propios del negocio y es entonces cuando los trabajos realizados por una consultoría son de análisis de propuesta de valor, validación de servicios, selección de personal en apretura y creación de protocolos de trabajo.
- En la fase de desarrollo: Una vez iniciado el negocio suelen ser inestables, por lo cual los gestores pueden y deben abordar nuevas tareas y profundizar en las que se quedaron aparcadas por la apertura. Los trabajos más habituales son la aplicación de métodos de trabajo estandarizados (ventas, fidelización o trato al cliente), pero otras veces la compañía siente tomar perspectiva y analizar si el posicionamiento es el adecuado. Es aquí cuando se realizan trabajos de clima laboral, fijación de indicadores básicos de gestión (KPI), realización de planes de comunicación, planes de carrera y de formación del personal.
- Si hay que cambiar rumbo: un consultor en esta situación trabajara haciendo auditorías de gestión, de servicio, analizará los indicadores básicos de gestión y los someterá al estudio benchmark. Posteriormente se realiza una propuesta de mejoras utilizando herramientas estratégicas o tácticas que permitan girar el negocio.

- Tomar decisiones estratégicas: Si la compañía desea hacer un cambio de rumbo, debe realizar una reinversión o modificar su posicionamiento suele solicitar informes que validen su decisión. Se realizan auditorías estratégicas, un estudio de reposicionamiento, refinanciación del modelo de negocio, venta o adquisición de negocios.

De acuerdo a las diferentes ocasiones que mencionamos anteriormente, observamos los diferentes conocimientos que debe tener un consultor ante diferentes situaciones, y dar las mejores soluciones o realizar las estrategias indicadas para la solución del problema. Pero qué relación tiene la consultoría con los centros Fitness, que de igual manera que las organizaciones, empresas de diferentes sectores, ante la creciente demanda requieren en alguna intervención externa, asesoría en la estructura organización, financiera, marketing, ventas, planeación estratégica y comunicación. Que a su vez la gestión inadecuada e ineficiente de ellas, muestra resultados que son pocos rentables para la organización.

1.5.2 Modelo de negocio de los centros Fitness

El mercado Fitness en los últimos años, ha tenido cambios, desde su modelo de negocio, el cliente, su entorno social, la tecnología y así como en la formación requerida del recurso humano para brindar o cumplir con la calidad del servicio al cliente, así como su satisfacción y fidelidad.

Para iniciar a comprender es importante saber que es un modelo de negocio, y de acuerdo a los autores Chesbrough y Rosembloom (2001) lo definen como la articulación de sus proposiciones de valor, la identificación de un segmento de mercado,

la definición de la estructura de la cadena de valor, la estimación de costes y beneficios, la posición de la empresa en la red de valor y la formulación de su estrategia competitiva.

El concepto más claro sobre la base de un modelo de negocio Margetta (2002), lo define como una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, que valora, y como va a hacer dinero al darles valor. Svejnova (2010) lo define enfocado en el conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor.

De acuerdo a los conceptos mencionados por los autores anteriores, destacamos el de Chesbrough y Rosembloom (2001) de acuerdo a los modelos que la industria Fitness ha utilizado en estos últimos años, como la identificación de la segmentación de mercado, la estimación de costes y beneficios, y la proposición de valor. Destacaremos la diferencia de cada uno de los modelos de la industria y de qué manera se diferencian, tomando en cuenta su valor o ventaja competitiva.

De acuerdo a la historia de los modelos de negocio de los centros Fitness, iniciaron como gimnasios tradicionales, regentados por una familia, situados en locales comerciales, con público objetivo a fisiculturistas y deportistas federados, cuya actividad se centraba casi en exclusiva en la práctica de artes marciales o de musculación deportiva, y una oferta de servicios periféricos mínima, ha ido desapareciendo.

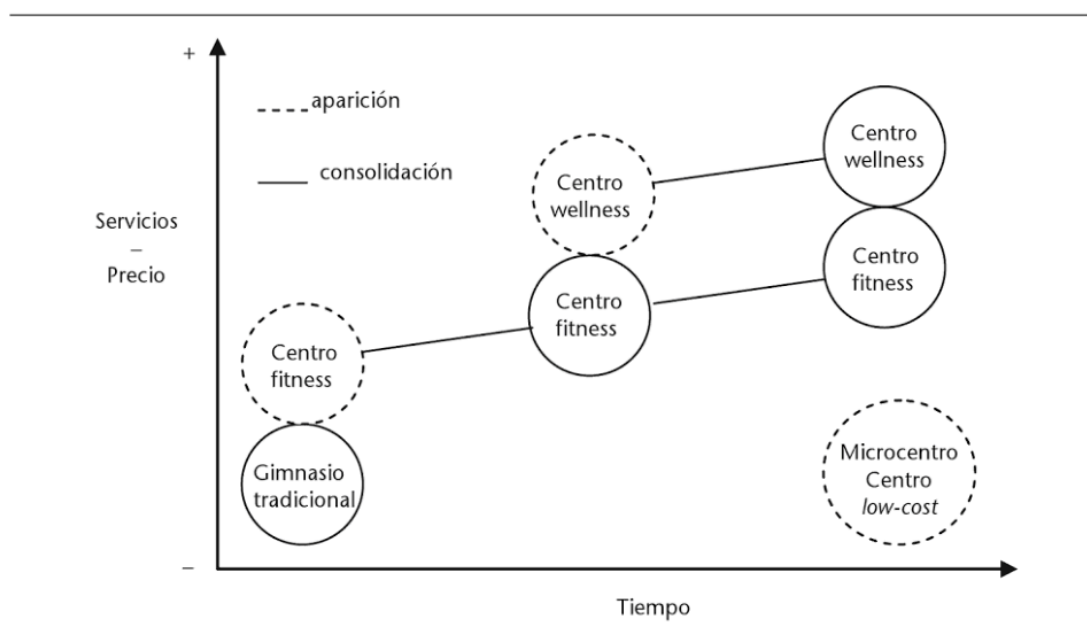


Figura 1. La evolución del sector Fitness. Sánchez (2011)

Ahora los gimnasios están en mando de grandes empresas con estructuras organizativas con gestores deportivos profesionales, con una amplia oferta tanto de actividades como de servicios periféricos complementarios y suplementarios. Así como la evolución de los centros ha ido generando cambios, el perfil del cliente, ya no predomina el deportista federado, sino la gente que busca mejorar su salud, sentirse mejor, relajarse, divertirse y relaciones con otras personas.

MODELO LOW COST

Partir del año 2009, aparecen en el sector unos nuevos centros denominados gimnasios low-cost y que modificarían la tendencia y evolución del sector (Serrano 2015), pero el concepto de low-cost tiene etología en el sector aéreo estadounidense en la década de los 70, Vila (2010). Que consiste en un modelo de negocio basado en un

liderazgo de costes, basándose en su reducción en la producción, personal, distribución, etc. Una característica principal son los precios bajos para ofrecer servicios o producto similar al que oferta la competencia, llegando a toda la población con esta adaptación económica.

Es un modelo que en España según el informe de la consultora Valgo, en comparación al 2016, se observa un crecimiento del 4.7% en aperturas de nuevos centros en el país, un 12.8% menos que el año pasado. Actualmente hay 37 empresas privadas de diferentes nacionalidades que presentan este modelo, y un total de 246 gimnasios en funcionamiento en 38 de las 52 provincias, en comparación al 2016 había 42 empresas y 235 gimnasios en 35 provincias. Es claro el impacto que sigue teniendo este modelo desde el 2009 que inició, así como el crecimiento del .4% de clientes que nunca habían estado inscritos, muestran el aumento de la demanda al sector, fruto del aumento en el número de instalaciones de este modelo de negocio y posiblemente por el precio que ofertan. Valgo (2017)

CENTRO MEDIUM

De acuerdo al libro *Emprendiendo en el sector deportivo* de Jerónimo García (2015) donde el consultor Manel Valcarce describe a los centros médium como centros más o menos grandes, los centros deportivos con carácter más social o los complejos deportivos con amplias instalaciones cubiertas y de exterior, normalmente gestionados por empresas en régimen de gestión indirecta y que quedarían encuadrados dentro del concepto familiar porque se caracterizan por su amplia oferta de servicios y actividades dirigidas a un target amplio de la población, teniendo como objetivo cubrir la demanda localizada en la zona de influencia. Y como características, presentan alta capacidad de facturación, cuota mensual asequible, versatilidad, coste unitario personal bajo y con

amplia variedad de oferta, pero requiere una inversión importante, es de gestión compleja, gran rotación de altas/bajas, elevados presupuestos de limpieza y mantenimiento, y costes globales de personal elevados.

Los centros médium, siendo un modelo de negocio destacado por sus instalaciones y la variedad de servicios con precio asequible, compite con el modelo low cost, que presenta en ciertos centros mismas instalaciones, menos servicios, más que los necesarios y con un precio más accesible. Es un entorno competitivo complejo, por el cual los centro médium tiene que buscar un valor que dé una ventaja competitiva, relacionando con el precio, y así bajar el porcentaje de bajas.

MODELO PREMIUM

En las mismas palabras de Valcarce, los centros Premium tienden hacia un alto nivel de calidad y oferta personalizada. Estos centros se caracterizan por un claro posicionamiento dirigido a un target de la población con un poder adquisitivo alto, la segmentación por precio determina una manera clara y rápida que clientes van acudir al centro y a su vez el compromiso de la calidad en los servicios que se van a ofertar. Destacan el bienestar y la salud del cliente y cuentan con profesionales expertos en los tres ámbitos que aseguran la felicidad de la persona: ejercicio físico, nutrición y estética. Los detalles, el confort, la limpieza, la imagen en general, deben cuidarse al máximo por la exigencia del cliente y sus pagos elevados por los servicios. Estos centros cuentan con ciertas debilidades, requieren de una inversión importante, precio cuota mensual alto, costes de personal altos, exigencias de los clientes por su propio perfil y actualmente se han visto afectado por los centros boutique especializados, que a continuación se hablara de ellos.

ESTUDIO BOUTIQUE

Estudio Personalizados o boutique, son locales de reducidas dimensiones con inversiones en apertura inferiores, cuyo objetivo es ofrecer servicios y actividades muy específicas orientadas a un público y sector de población determinado. Ponen el valor en el servicio exclusivo pudiendo de esta forma cobrar cuotas elevadas. La capacidad en volumen de socios es menor pero la rentabilidad en sus cuentas es mayor debido a que sus costes son pequeños.

La gestión de los centros boutique suelen ser del propio dueño, autoempleo con el objetivo de conseguir un equilibrio entre los ingresos y los gastos personales. De manera contraria el coste del personal es elevado, da una oferta reducida y tiene menor capacidad de facturación.

1.5.3 Necesidades o principales problemáticas de los centros Fitness

Como en toda empresa, independientemente del tipo de servicios que brinde, se presentan áreas de oportunidad o necesidades que requieren alguna asesoría o consultoría externa por profesionales expertos en el área. En los últimos años en España diferentes gestores han iniciado con estos servicios, especializados en organizaciones deportivas, vista la desorientación y formación de las personas encargadas de ellas, presentaban áreas de oportunidad, principalmente en la planeación, estructura y cumplimiento de objetivos, llevando a la poca rentabilidad del negocio y como consecuencia el cierre de la misma. Pero no solo se reflejaba económicamente, si no en la atención al cliente y la poca fidelización que presentaba a la organización, durando poca su estancia, así como la búsqueda de otras opciones eran más frecuentes.

Ante los escasos recursos científicos sobre las necesidades o principales problemáticas de los centros Fitness en la gestión, hemos basado esta investigación en el estudio realizado por Viñaspre (2012), donde el claro objetivo es entrar al detalle en aspectos concretos de la gestión, identificando los procesos por mejorar, cubriendo las áreas más importante de la gestión de un club Fitness:

- Área de estrategia
- Área de marketing y ventas
- Área de atención al cliente y fidelización
- Área de productos y servicios
- Área de recursos humanos
- Área económico – financiero

En el estudio destacan como las áreas mejor valoradas la Área de Estrategia y la Área de productos y servicios. Las áreas que más deben mejorar, es el área de atención al cliente y fidelización (65.4% de los clubes deben mejorarla) y el Área Económico-Financiera (61% de los clubes a mejorar). Por debajo del aprobado esta también el área de marketing y ventas, con un 59.8% de los clubes a mejorar.

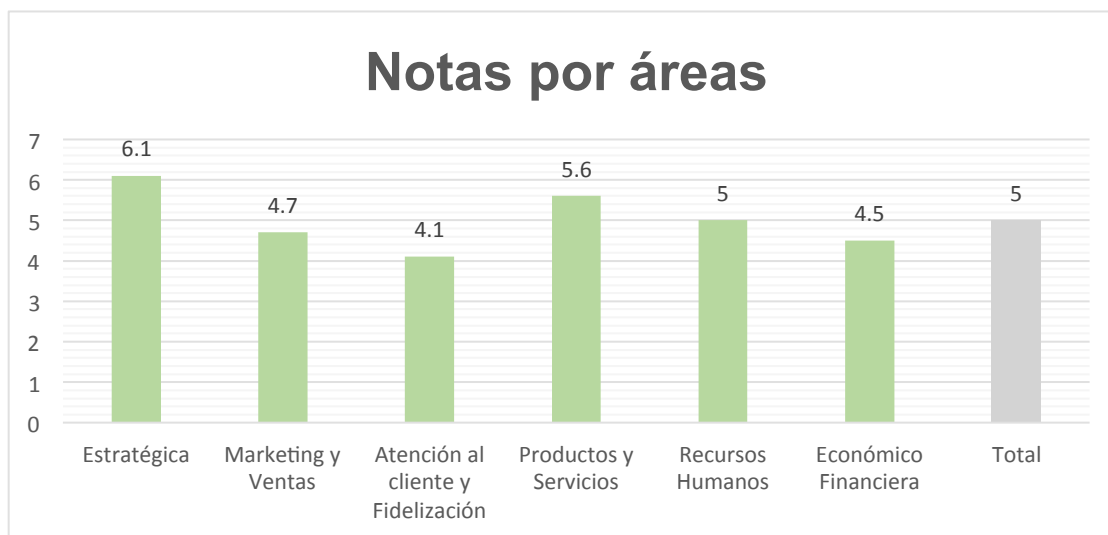


Figura 2. Notas de las áreas evaluadas en los centros Fitness del estudio realizado por Viñaspre (2012).

El estudio nos muestra que en general el promedio obtenido es de 5.0, donde las áreas de atención al cliente y fidelización (4.1), Económico financiero (4.5) y marketing y ventas (4.7) se encuentran por debajo del promedio, mostrando una necesidad de intervención o asesoría por una consultora, así como la capacitación de gerentes en estas áreas. Así como aquellas mejor puntuadas, no reflejan una gran diferencia por encima del promedio.

Las 10 áreas mejor valoradas	Sí	Nota
	cumplen	
Buena oferta de clases colectivas	82%	8.5
Tiene buenas bases de datos	80%	8.4
Instalaciones cuidadas y limpias	72%	7.7
Conocimiento de la competencia	71%	7.6

Ventajas a trabajadores para uso del club	71%	7.4
Equipamiento actualizado	68%	7.4
Conocimiento del sector	68%	7.4
Marca conocida y reconocida	66%	7.2
Realiza campañas de captación	65%	7.1
Posicionamiento claro y definido	65%	7.1

Figura 3. Las 10 áreas mejor valoradas del estudio realizado por Viñaspre (2012) donde muestra el porcentaje de cumplimiento y la nota.

	No	
Las 10 áreas peor valoradas	cumplen	Nota
Buena oferta de clases colectivas	90%	1.5
Tiene buenas bases de datos	88%	1.6
Instalaciones cuidadas y limpias	89%	1.7
Conocimiento de la competencia	85%	2.1
Ventajas a trabajadores para uso del club	86%	2.2
Equipamiento actualizado	76%	2.9
Conocimiento del sector	79%	2.9
Marca conocida y reconocida	78%	2.9
Realiza campañas de captación	80%	3.1
Posicionamiento claro y definido	76%	3.1

Figura 4. Las 10 áreas peor valoradas del estudio por Viñaspre (2012), donde muestra el no cumplimiento de ella y la nota correspondiente.

Como conclusión en este estudio, nos muestra que las áreas de la gestión en Fitness, son enfocadas principalmente en la económica financiera y atención al cliente,

siendo dos puntos importantes para tomar un plan de acción. El económico financiera por la rentabilidad, siendo un factor para determinar la salud del negocio y sus futuras acciones estratégicas. El área de atención al clientes nos demuestra que el recurso humano no cuenta con formaciones continuas del tema, cuando hoy en día las exigencias del clientes son aún mayores, su relación calidad y precio, y satisfacción, podrían marcar el rumbo de un negocio, independientemente tenga las mejores instalaciones, si el servicio y su atención no van de acuerdo a la percepción del cliente de un inicio, las bajas serán muestra de ello y por ende el negocio no será rentable.

Analizando la gestión en general, toda esta relacionada, cada una de las áreas se conectan entre sí, y buscando el mismo objetivo, pero si una de ellas no trabaja o no es valorada por igual, por parte de la gestión, se encuentra un desequilibrio de intereses, reflejado posteriormente en el cliente.

1.5.4 Gestión de los centros Fitness

Enfocándonos en el concepto de la gestión deportiva según el Consejo de Europa es el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos- personas, manifestaciones o instalaciones a fin de realizar objetivos determinados. (Consejo Superior de Deportes, 1995, 184).

La gestión de los centros Fitness ha sido valorada en los últimos años, recordemos que en los inicios del Fitness, aquellos que dirigían un centro y aun en la actualidad aunque con poca frecuencia se visualiza en España, son directores con perfiles deportivos y con nula formación académica en la gestión deportiva.

Un estudio realizado sobre la Gestión del tiempo de Directores Deportivos en Centros Fitness por García, Lago, Fernández 2011, mencionan que la planificación, dirección y gestión de los denominados CCFF, está experimentando un proceso de avance, impulsado por un incremento en la oferta y por la creciente exigencia del usuario de este tipo de servicios. De igual manera determinan que el análisis de la actitud del clientes en relación a sus servicios, y el establecimiento de objetivos en la planificación estratégica para la captación de socios nuevos en los servicios de la instalación, tareas fundamentales del gestor para sistematizar los procesos clave de la organización. Mencionando que las necesidades formativas primordiales son en primer lugar las de marketing y comunicación, en segundo las jurídico – administrativas, y la tercera en equipamientos e instalaciones deportivas, siendo las que más dominan la contabilidad, informática y planificación de actividades (López y Luna-Arocas,2000).

Analizando los resultados y lo relacionamos con los modelos de negocio actuales de los centros Fitness, donde anteriormente se hablaron de sus características, la gestión y las funciones podrían ser diferentes en cuestión a los recursos de cada centro. Que de manera general la gestión de los centros está conformada por una estructura organizacional, planeaciones estrategias para cumplir con los objetivos, procesos claves que sean eficientes, eficaces en la organización, planes de mercadotecnia, ventas y atención al cliente.

La gestión de los centros Fitness va en función de acuerdo al modelo de negocio de cada centro Fitness, de los servicios que presta, como clases grupales, entrenamiento de acondicionamiento físico en el área de aparatos de fuerza y cardiovasculares. Valcarce (2015) menciona que un proceso de gestión económico donde aparecen los tres grande protagonistas, el Mercado, la Oferta (Entidades) y

Demanda (Clientes), así como los procesos que intervienen: oportunidades, la investigación, la gestión del mix, los resultados, su seguimiento y control.

1.5.5 Planeación estratégica como herramienta de los centros Fitness para su proyección.

Establecer estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas, es fundamentalmente importante en cualquier organización. La planeación estratégica es una herramienta de gestión que analiza el entorno y de acuerdo a diagnóstico se establecen estrategias que encaminen a cumplir los objetivos en los diferentes perspectivas de la organización tales como la formación, las finanzas, procesos internos y externos, y clientes.

Citaremos el concepto de planeación estratégica de diferentes autores, tal como Chandler (1962) que definió estrategia como el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos, que permiten alcanzar objetivos en una empresa. Así como Ansoff (1965) que lo define el proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos previamente definidos.

Tenemos al autor Mintzberg (1978) que la define como fuerza mediadora organización-entorno, patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno. Haciendo mención el conocer el entorno y establecer estrategias que se adapten y que no repercute de manera negativa a la organización en un futuro.

Michael Porter (1980) la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, el emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Muy de cercano a su concepto Barney (1996) lo define como un proceso iniciando desde un análisis del entorno competitivo, para descubrir amenazas y oportunidad, como recursos y capacidades internas, para posterior a eso elegir una estrategia y ponerla en práctica para llegar a obtener una ventaja competitiva.

De acuerdo con Jorge Sánchez en el libro de “El negocio de los centros deportivos” menciona tres formas genéricas de posicionamiento competitivo sostenible:

- Ventaja competitiva basada en menores costos en la prestación.
- Ventaja basada en la capacidad para diferenciar los productos o servicios de los de la competencia y, en consecuencia, para imponer un precio superior por ese mayor valor agregado.
- Ventaja basada en la especialización, que apunta a la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades diferenciales de un segmento bien definido del mercado.

El uso de la planeación estratégica como herramienta en los centros Fitness, como se mencionó esta es una de las áreas que presenta un mejor nivel de conocimiento e implementación en los centros. Presenta iniciando por la filosofía de la organización con una implementación del 63% de los clubes, tienen definida su misión, visión, valores y política, el 71% conocen a su competencia, 60% tienen identificado al cliente que se dirigen.

A pesar de estos resultados presentados en el estudio de Viñaspre (2012) la filosofía no se ve presentada ni comunicada al personal, lo cual repercute en el cumplimiento o identidad de la organización. La planificación de las estrategias no son una herramienta utilizada por los centros Fitness, gran cantidad de los gerentes no cuentan con una formación académica de administración o gestión deportiva, y no realizan el proceso de una planeación estratégica que ayudara a la organización a ser competitiva, conociendo el entorno interno y externo, aplicando la herramienta PESTEL o hacer una comparación de sus competidores y de qué manera llevar estas planeaciones a la operativa.

1.5.6 La mercadotecnia de los centros Fitness

La mercadotecnia de los centros Fitness, se ha visto bien identificada en cuanto al conocimiento e identificación de los mercados a los que van dirigidos, su segmentos y selección. En cuanto a sus estrategias de marketing se tiene poco conocimiento de los gestores sobre cómo establecerlas e identificar cuáles son los medio publicitarios que vayan a generar más impacto. La mayoría de los centros Fitness tiene una agencia publicitaria que asesore su o lleve a cabo la mercadotecnia de la organización, aun así se considera importante que el gestor cuente con conocimientos básicos, e identifique el trabajo de la agencia en la organización. Para Luna-Arocas, Mundina y Quintanilla (1997), “el marketing como estrategia centrada en el consumidor, basa gran parte de sus acciones en el conocimiento del mercado, por ello, el análisis del consumidor y de las motivaciones como elemento básico de la implicación, se convierte en elemento clave del pensamiento o sistema”.

Contar con un plan de marketing en una organización es de suma importancia, tal como menciona y confirmando su concepto Luna-Arocas, es conocer todo el

entorno del cliente, y sus posibles necesidades, para ofertar productos o servicios con ventaja competitiva, pero no solo eso, basándonos en el marketing relacional teniendo como característica la creación, mantenimiento y aumento de relaciones a los largo del tiempo con el cliente. Es necesario tener indicadores para determinar la eficacia de estos procesos, permitiéndose en el marketing relacional, calcular la satisfacción de un cliente a lo largo de la relación, conociendo a su vez si la inversión que se ha realizado en captar se puede rentabilizar a los largo de la vida del nuevo cliente. (García 2011). Las relaciones entre los empleados, proveedores, clientes, con el fin de la positiva percepción del valor y mantener, se basa en estrategias llamadas CRM (Customer Relationship Management) es la aplicación práctica de las estrategias de marketing relacional mediante el uso de las tecnologías de la información.

En este sentido, Lawson-Body y Limayem (2004) proponen seis indicaciones para su puesta en práctica: búsqueda y selección de clientes valiosos, relaciones con clientes, gestión interactiva, comprensión de las expectativas de los clientes, relaciones con empleados, proveedores y distribuidores, y personalización. Con estos indicadores, se trataría por tanto de informar a la organización sobre quiénes son los clientes, y cómo se debería adaptar a los deseos y necesidades del cliente, eligiendo la mejor combinación de producto y servicio que se ha de ofrecer en el mercado. Una vez alcanzado este punto podría plantearse cómo ofrecer mejores servicios y mayor valor que revierta en una mayor rentabilidad y, por supuesto, en cómo incrementar las relaciones a largo plazo con los clientes que permitan consolidar estos procesos (Ross, 2005).

Ahora las tecnologías de información facilitan la búsqueda en captación de clientes, estas tienen las estadísticas y paquetes para tener un alcance específico al cliente que cuenta con el perfil de la organización. Los medio de comunicación han ido facilitando el alcance y mantener el contacto con el cliente.

1.5.7 Asesoría financiera como necesidad de los centros Fitness

La información ofrecida por la International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA), asociación que engloba a nivel mundial centros y clubes deportivos, gimnasios, spas, proveedores, etc. España se sitúa en el quinto mercado europeo más importante con una facturación de 2,134 M€ en 2015 y una penetración en la población del 10.2% según el informe del mercado Fitness realizó por Europe Active & Deloitte. Mostrando que la industria Fitness tiene un incremento anual importante, y que seguirá de manera positiva durante los siguientes años. Pero que el sector ha tenido cuatro etapas desde inicio del siglo. Una primera de gran crecimiento debido a la bonanza económica y la expansión de la oferta, una segunda marcada por la crisis económica que obliga a reducir precios y costes aumentando la competencia. La tercera en 2012 viene marcada por el incremento del IVA, llevando a una transformación en el planteamiento del sector, potenciada por los nuevos modelos como el Low Cost, impulsando la especialización y diferenciación. Finalmente una cuarta etapa desde finales de 2014, en un entorno de cierta recuperación económica que da paso a un ajuste y eficiencia de los modelos, poniendo al cliente como eje de la estrategia, segmentando el mercado e innovando hacia nuevos servicios y productos. (Valcarce, 2016).

Analizando los datos proporcionados anteriormente, la gestión empresarial ha surgido verdaderos cambios respecto al enfoque y a la utilidad que se le da a los indicadores financieros. Sin embargo los cambios socioculturales, tecnológicos y políticos según Kaplan & Norton, ha situado a la empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos siendo la competencia cada vez más intensa. Por lo se considera de acuerdo a las necesidades que han presentado las organización, expandir el modelo tradicional financiero e incluir activos intangibles, tales como los productos y servicios

de alta calidad, empleados expertos y motivados, procesos internos predecibles, y clientes satisfechos y leales.

La perspectiva financiera para los gestores de los centros Fitness, es un punto a tratar con mucha importancia, como se mencionó se determinan unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias que pueden definir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Por lo cual si el gestor no cuenta con el conocimiento básico de las finanzas y económica, resulta ser un proceso más lento el cumplir con indicadores, así como establecer sus estrategias, nos encontramos con un problema que afecta a la organización tales como: rentabilidad, retorno de inversión, y deteniendo el crecimiento de la productividad del centro Fitness. Entonces recibir una asesoría o consultoría externa financiera, resulta muy positivo ya que te presentan un análisis más extenso de la situación económica de la organización, dan alternativas de soluciones a sus problemas para generar más recursos, un equilibrio económico y principalmente tener una planeación que prevenga posibles problemas financieros.

Actualmente en los centros Fitness no se recibe en su mayoría esta asesoría, por falta de cultura en recibir una ayuda externa para mejorar la organización. Analizando la inclusión de indicadores intangibles relacionamos cada uno de las percepciones del Cuadro de Mando Integral, resulta ser un círculo vicioso que pudiese en dado caso de aplicarlo ser un reflejo según Reichheld (1996) reflejó que aumentando un 5% la retención de los clientes se puede aumentar de un 25% a un 100% el valor del cliente medio.

1.5.8 Atención y fidelización del cliente en los centros Fitness

Los usuarios del sector Fitness son cada vez más exigentes, los cuales demandan un contacto directo, personal proactivo y que les ofrezca apoyo, asesoramiento y que tengan en cuenta su opinión (Bedford,2009; Martin y O'Neill,2010). El perfil del cliente va en constante cambio, sus necesidades son otras, muestran sus exigencias, y esto surge en todo cliente independiente del sector al que brinde servicios. Pero aparte de la atención al cliente, la fidelización ha iniciado a tener su grado de importancia, representando un valor económico cada baja del centro Fitness. Es por ello, han iniciado los planes de fidelización al cliente, éstos aumentan sus compras, se resisten a la competencia y dan referencias positivas a otros posibles clientes (Dick y Basu, 1994).

La literatura del marketing establece la fidelidad del cliente como un compendio de numerosos conceptos (calidad, imagen de marca, precio, valor percibido, satisfacción, etc.) y las relaciones que se crean entre ellos, pero la verdadera importancia de la retención es que funciona como un motor de crecimiento para la organización, ya que mantener fieles a los clientes repercute en la sostenibilidad de la empresa. (García 2011).

Atención al cliente

Atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organización con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlos, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros cliente (Blanco,2001). Es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas

eficaces, que todos los empleados conocerá y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente.

la industria Fitness es un sector de servicios, por el cual la atención, el acercamiento con el cliente deben estar presentes en todos los trabajadores, pero principalmente que estos estén capacitados para ejercerlo de la mejor manera. Estos servicios se producen y se consumen en el acto, y para ser satisfactorios requieren en la interacción entre empleado y cliente sea elevada. (Parasuraman,1985). Basándonos en lo mencionado por este autor, en la industria han surgido cambios, referente al cliente y su permanencia en el centro Fitness. El método de pago por uso, está presente en nuestro sector, por lo que surge la demanda de mejorar la atención, establecer vínculos y mantenerlo como consumidor.

Fidelización del cliente

Uno de los principales problemas a los que sigue haciendo frente el sector deportivos son las bajas de los clientes, convirtiéndose en una de las principales tareas a gestionar por los centros deportivos, con rotaciones del 60% al 70% anualmente (Bedford, 2009).

La fidelización del cliente pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta.

En el estudio de “Hábitos Futuros de los ex-clientes en centros deportivos” de Rodríguez-Cañamero, S., García-Unanue, J., Peñas, L., & Gallardo-Guerrero, L. (2015),

se observó que la falta de tiempo es un motivo de baja general en todos los modelos de negocio, sin embargo encontraron que las bajas por calidad/precio son más frecuentes al acercarnos a cuotas altas y las bajas por motivos económicos personas son más altas al acercarnos a modelos de cuotas bajas.

Los centros Fitness han comenzado por desarrollar políticas más racionales, con el fin de mejorar la satisfacción y lealtad de sus clientes (Theodaorakis, Howat, Ko y Avourdiadou, 2014). Estas políticas de fidelización son esenciales para la supervivencia del sector, ya que este se beneficia de que sus clientes estén comprometidos con sus centros, para conseguir alcanzar los objetivos tanto económicos, como de la promoción de un estilo de vida saludable (Iwasaki y Havitz, 2004).

Un programa de fidelización al cliente, y como parte de una estrategia comercial es importante, ya que repercute económica en la rentabilidad del negocio. Para establecer un plan de fidelización, el realizar un análisis principal de los motivos de baja, y diagnosticar aquellas áreas de oportunidad que presenta la organización y en base ellas diseñar el plan. Hay que recalcar que un plano, no funciona por igual para las demás organizaciones, es cuando entra el trabajo de un consultor, con su innovación, capacidad de análisis y formulación de estrategias para disminuir el indicador de bajas. Zeithmal y Bitner (2000) nos recuerdan que los programas de retención que tiene más éxito son aquellos que dan muy buena calidad de servicio, segmentan el mercado, están supervisados y se adecuan a los cambios a lo largo del tiempo. Algunos autores han propuesto programas de actuación destacando que las relaciones sociales, el seguimiento y la satisfacción del cliente deben ser prioritarias si la gestión del centro quiere aumentar dichos niveles de fidelización. (García, 2011). Teniendo como impacto positivo, la retención, captación de nuevo cliente por recomendación y mejores indicadores financieros.

1.5.9 Gestión del recurso humano y formación del personal en los centros Fitness

El problema radica que en ocasiones las empresas carecen de recursos que creen valor, no estableciéndose en la actualidad una confianza externa en la empresa si se carece de ellos (Autio, Hameri y Vuola, 2004). Las organizaciones aun no contemplan como ventaja competitiva el recurso humano, siendo aquel que tiene el trato directo con el cliente y que es un factor importante para la retención de estos.

Que las organizaciones deportivas tengan un plan de formación del recurso humano, así como la satisfacción de ellos, refleja en el ambiente laboral una estabilidad y por ende mejora la atención al cliente, reflejándose en un punto económico de la organización.

Según Moon y Kym (2006) y Kaplan y Norton (1993) la caracterización del capital humano se establece a partir de las actitudes de las personas (motivación y creatividad de los empleados), la atención al cliente (Sveiby, 1997), la formación de los mismos, la predisposición ante la formación (Jardon, Gutawski, Martos, Aguilar y Barajas, 2007), o los conocimientos que poseen (Kaplan y Norton, 1993) por lo que este capital recoge numerosos aspectos que inciden en el éxito organizacional.

1.6 Objetivos

Objetivo General

- Identificar las áreas de oportunidad de los centros de Fitness de Sevilla, España a través de un diagnóstico a fin de conocer las áreas de intervención de una consultoría.

Objetivos específicos

- Construir un instrumento específico de la consultoría de los centros de Fitness
- Identificar las principales áreas de intervención de la gestión de los centros Fitness

1.7 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las áreas de intervención de un consultor en la gestión de los centros Fitness del siglo XXI?

1.8 Hipótesis

Existen áreas de oportunidad que requieren intervención de consultoría en los centros de Fitness

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Diseño

El estudio es empírico descriptivo de corte transversal por la descripción de hechos de una sola muestra iniciando en Octubre del 2016 a Mayo del 2017, y para identificar el status de una población a través de un cuestionario de tipo escala Likert donde se utilizó la siguiente escala: donde totalmente de acuerdo es 5, de acuerdo es 4, neutro es 3 , en desacuerdo es 2 y totalmente desacuerdo es 1. El proceso de la investigación como se muestra en la Figura 5 da inició con un análisis preliminar de la bibliografía, así como investigaciones científicas de la gestión deportiva, empresarial y sus áreas, tales como, finanzas, planeación estratégica, fidelización, atención al cliente, mercadotecnia, ventas y recursos humanos.

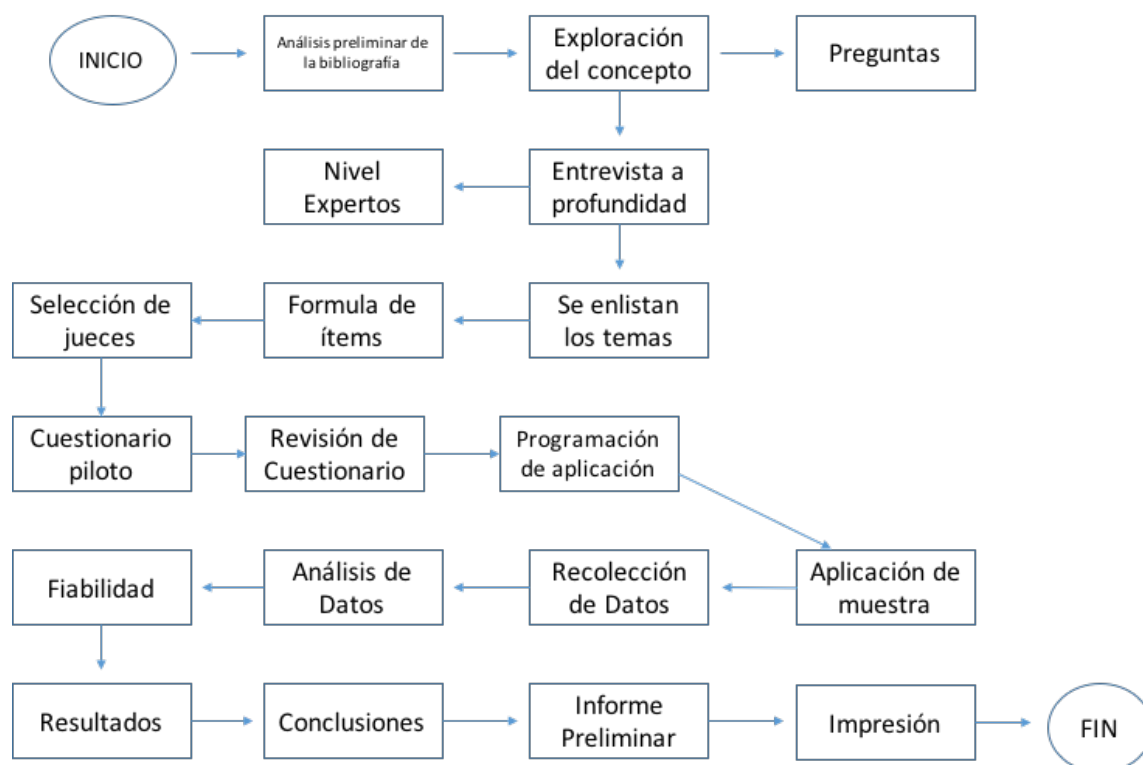


Figura 5. Diseño del esquema metodológico que se utilizó en la investigación para el desarrollo de la tesina.

La exploración del concepto se hizo por medio de entrevistas a profundidad estructuradas (ANEXO 1) a expertos de las siguientes materias, economía, finanzas, planeación estratégica, calidad, marketing, gestión deportiva, tecnologías de la información y estructura organizacional. Posterior a las entrevistas se enlistaron las palabras claves para formulación de ítems y su cuestionario. El cuestionario fue validado por los mismos expertos, para posteriormente realizar los ajustes principalmente en el contexto, que no fuese complicado entender la pregunta y a aclarar hacia quien va dirigido. El cuestionario fue basado en el estudio mencionando de Viñaspre en el 2012 sobre “El nivel de Gestión en el sector Fitness en España”.

La programación de los cuestionarios fue por correo electrónico, mandando el link de la plataforma Google Form, para las respuestas del cuestionario y la obtención de datos, dando una semana de aplicación del 21 de Marzo a 28 de Marzo del 2017 , para posteriormente realizar la recolección de datos el 5 de Abril del 2017 con el programa SPSS, y realiza la fiabilidad con el método de alfa de Chronbach mostrando una fiabilidad general de .931.

Los resultados se analizaron con SPSS con la recodificación de datos por cada dimensión, y descriptiva en la pregunta número 1 de modelos de negocio y la 36 sobre la valoración en cada una de estas áreas.

2.2 Población

La población pertenece por este tipo de investigación no probabilística delimitando a Sevilla, España, a los centros con gestión privada y con un tipo de instalación salas, y la actividad deportiva es otras actividades físicas deportivas en musculación, de acuerdo al Censo Nacional de Instalaciones Deportivas en el 2017 cuenta con un total de 97 centros. Aplicando a los Directores Deportivos de cada uno de estos centros Fitness.

2.3 Muestra

La muestra es compuesta por un total de 21 directores deportivos en el área de los centros Fitness en sus diferentes modelos de negocio en Sevilla, España. El cuestionario se aplicó mediante formularios electrónicos que previamente informados de los derechos de privacidad, conservan su anonimato.

Es considerado por el tipo de estudio una investigación de muestra cualitativa no probabilístico a conveniencia. Basándonos en el concepto de Sampieri (2014) la muestra no probabilística es un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. En este mismo libro de Metodología de la Investigación cita otras muestras no probabilísticas, como la muestra por conveniencia, estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Battaglia,2008a)

2.4 Criterios de inclusión

Los criterios que se tomaron en cuenta para la aplicación del instrumento fueron las siguientes:

- Instalaciones que se ubicaran dentro del Municipio de Sevilla, España
- Aquellos centros que tuvieran una gestión privada
- Centros que tuvieran dentro de la estructura organizacional en su organigrama el puesto de Dirección Deportivo o General.
- La accesibilidad y herramienta disponible para responder el cuestionario de manera electrónica, por medio del correo electrónico.
- Salas de musculación

2.5 Criterios de exclusión

Los criterios que se tomaron en cuenta para no aplicar el cuestionario a centros Fitness, fueron los siguientes:

- La inexistencia del puesto de Dirección Deportiva o Dirección General en el centro Fitness
- No contar con la tecnología o el medio de comunicación para hacer llegar el cuestionario de manera electrónica.
- Gestión Municipal
- Posición Geográfica fuera de Sevilla, España

2.6 Criterios de eliminación

Quedaron eliminadas aquellas encuestas que proporcionaron información no precisa a la solicitada, particularmente en el ítem 36 que solicita la selección de tres áreas, teniendo como objetivo la valoración de los directivos por disposición de recibir un servicio externo de una empresa o profesional de la gestión deportiva.

2.7 Diseño del instrumento

Técnicas de racionalización a través de un esquema para lograr la construcción de los posibles ítems de cuales conformaría el instrumento de medición. Para el diseño del instrumento como la muestra la Figura 6 sobre el proceso llevado a cabo para la realización, iniciando con la revisión bibliográfica sobre las áreas de interés de la gestión deportiva e identificar sus áreas de oportunidad para una posible intervención.

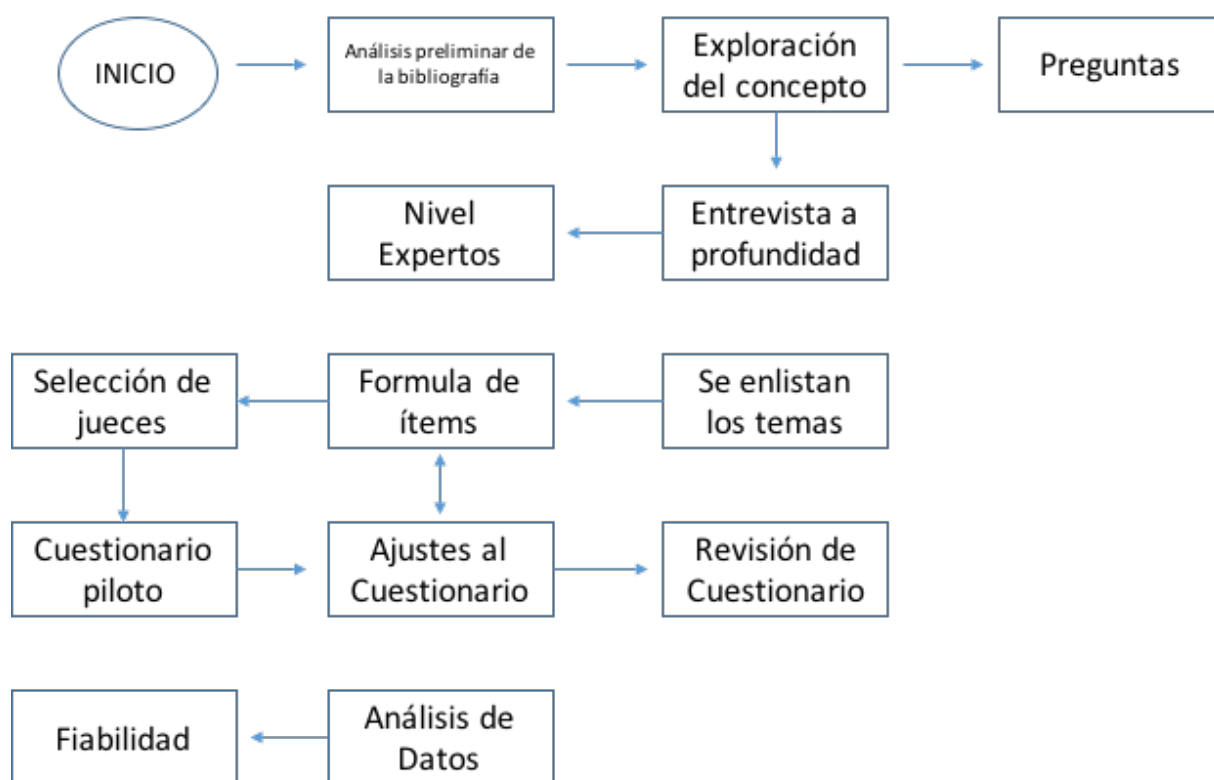


Figura 6. Proceso utilizado para la creación del instrumento, donde presenta desde el inicio hasta su fiabilidad y el análisis de datos.

La exploración del concepto se realizó por medio de entrevistas estructuradas a expertos en el área de la administración a analizar. (ANEXO 2). La grabación de las entrevistas fue por medio de voz, con previa autorización del entrevistado, en base a eso

se obtuvieron palabras clave en cada uno de los temas, para realizar el cuestionario y formular los siguientes ítems:

1. Primera División del Cuestionario hace referencia al modelo de negocio del centro deportivo, siendo el ítem 1, dando opción a los modelos, Low-Cost, Centro Medium, Centro Premium, Estudio Personalizado o Boutique y Otros; como subdivisión es la importancia dada por los gestores deportivos en las áreas, dando un valor de muy importante (5), importante (4), mas o menos importante (3) , poco importante (2) y nada importante (1), del ítem 29-34; y la valoración que se le da a 3 áreas de las 6, en el ítem 35.

2. Segunda división del cuestionario que hace referencia al acuerdo de la aplicación de estos ítems en su centro Fitness. Aplicando una escala Likert donde totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), neutro (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

a. Los ítems 2-5 evalúan la dimensión económica- financiera de los centros Fitness, donde hace referencia al cuadro de mando de los indicadores, su facturación, valor económico del socio y la cuota de inscripción.

b. Los ítems 5-11 hace referencia a la dimensión de planeación estratégica, y la definición de misión, visión y valores, conocimiento de la industria, análisis de la organización y la aplicación de su planeación.

c. Los ítems 12-15 hace referencia a la dimensión de mercadotecnia y comunicación, donde se vincula su aplicación de un plan de mercadotecnia, la utilización de una base de datos para la

comunicación con el cliente, las tecnologías de información y la captación de cliente.

d. Los ítems 16- 19 hace referencia a las ventas del centro Fitness, identificando la aplicación de objetivos persona o en grupo relacionado con las ventas, la disposición de un departamento comercial, un protocolo de ventas y la cantidad de servicios ofertados fuera de cuota.

e. Los ítems 20-24 de la dimensión del Recurso Humano y Formación, disponiendo de sistemas de retribución variable, la comunicación entre departamentos, evaluaciones de desempeño, plan de acogida y formación continua.

f. Los ítems del 25 -28 son de la Atención y Fidelización del cliente en los centros Fitness, la aplicación de un plan de retención de clientes e identificación de bajas, su segmentación y la aplicación de encuestas de satisfacción.

2.8 Validación y fiabilidad

2.8.1 Validación del Instrumento

La validación del instrumento fue revisada por diez expertos en las diferentes áreas de la gestión deportiva y la industria Fitness, de igual manera se utilizó el método Delphi, un método especialmente apropiado para el estudio de temas en los cuales la información, tanto del pasado como del futuro no se encuentran disponible de forma clara, cuando esto ocurre, se puede obtener dicha información y hacer uso de ella de un modo más rápido y eficiente que con los métodos tradicionales (Vélez, 2002).

2.8.1.1 Etapa 1

Se realizó un análisis preliminar de la bibliografía. La información obtenida del análisis, demuestra los pocos datos científicos y profesionales que se tienen del tema, y de las diversas áreas de la gestión deportiva. Se diseñó el instrumento de siete dimensiones y con sus respectivos ítems.

2.8.1.2 Etapa 2

El protocolo realizado para la revisión del instrumento, iniciando por la selección de expertos con perfil de maestría y con experiencia de 2 años en la gestión deportiva. Realizando un contacto previo por correo electrónico confirmando la cita para su revisión.

2.8.1.3 Etapa 3

Se presenta el cuestionario a los expertos para su revisión, realizando las modificaciones en el número de dimensiones, eliminando la dimensión de calidad y fusionando el benchmarking con planeación estratégica, quedando al final con las siguientes seis dimensiones: Económico-financiero, Planeación Estratégica, Marketing y comunicación, Ventas, Recursos Humanos y Formación y Fidelización, con un total de 36 Ítems.

2.8.2 Fiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento se dio por el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por una escala Likert, o cualquier escala de opciones múltiples. (Quero, 2010). En la cual se evaluó cada una de las dimensiones del cuestionario. La primera parte habla sobre el

modelo de negocio de los centros Fitness, para evaluar la cantidad de cada uno de estos en el estudio.

El segundo factor evalúa lo económico financiero, que consta de 4 ítems en una escala de Likert donde su análisis de fiabilidad de Cronbach es de .700.

El tercer factor evalúa la planeación estratégica, que consta de 6 ítems, donde de acuerdo al análisis de fiabilidad de Cronbach es de .898.

El cuarto factor evalúa el marketing y comunicación de la gestión deportiva en los centros Fitness que consta de 4 ítems, con una fiabilidad de .748.

El quinto factor evalúa las ventas, que consta de 4 ítems y presenta una fiabilidad de .717

El sexto factor evalúa los recursos humanos y formación de la organización, con 5 ítems con una fiabilidad de .820.

El séptimo factor evalúa la atención y fidelización de la organización, que consta de 4 ítems y presenta una fiabilidad de .809

El octavo factor que evalúa el grado de importancia de los centros Fitness en cada una de las áreas, presentó una fiabilidad de .914.

El noveno factor analiza la valoración de los centros en cada una de las áreas de la gestión deportiva, indicando las tres más importantes.

Tabla 1

Fiabilidad de Alfa de Cronbach de las 9 dimensiones (N=35) del cuestionario utilizado en la investigación.

Alfa de		
Alfa de	Cronbach basada	N de elementos
Cronbach	en los elementos	
Aplicados		
0.931	0.927	35

Nota. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005).

2.9 Análisis de Datos

Para el análisis de datos la información obtenida se sometió a una recodificación para facilitar la interpretación y consistencia de los resultados por medio del programa estadístico SPSS2. Para realizarlo se consideró la escala Likert del 1-5 donde totalmente de acuerdo tiene valor de (5), de acuerdo (4), neutro (3), en desacuerdo (2) y totalmente desacuerdo (1), en relación con el total del valor máximo y el número de ítems agrupados en cada uno de los factores analizados. La recodificación se agrupó en 3 rangos Muy Necesario, Alguna Necesidad y Poca Necesidad, el número de rango en cada uno dependía de la totalidad de cada dimensión y su división en estos 3. (Tabla 2)

Tabla 2

Rango de recodificación de la dimensión 2-6.

Área	Muy Necesario	Alguna Necesidad	Poca Necesidad
Económico			
Financiero	0 a 8	9 a 12	13 a 20
Planeación			
Estratégica	0 a 12	13 a 18	19 a 30
Marketing y			
Comunicación	0 a 8	9 a 12	13 a 20
Ventas	0 a 8	9 a 12	13 a 20

Atención al cliente y

Fidelización	0 a 10	11 a 15	16 a 25
--------------	--------	---------	---------

Recursos Humanos y

Formación	0 a 12	13 a 18	19 a 30
-----------	--------	---------	---------

Nota. La recodificación se agrupo en 3 rangos Muy Necesario, Alguna Necesidad y Poca Necesidad, el número de rango en cada uno dependía de la totalidad de cada dimensión.

CAPITULO III

3. RESULTADOS

3.1 Modelo de Negocio de los Centros Fitness

Los datos obtenidos de acuerdo a los 21 centros Fitness, donde predomina con el 38.1% los centros médium siendo característica la amplia oferta de servicios y actividades, siguiendo con un 28.6% el modelo de negocio Low Cost que ofrece un servicio ajustado a precios reducidos, con un 19% los centros Personalizados o Boutique ofreciendo actividades muy específicas orientadas a un público determinado, seguido de un 9.5% los centros Premium que brindan un alto nivel de calidad en los servicios y con un 4.8% otros modelos de negocio.

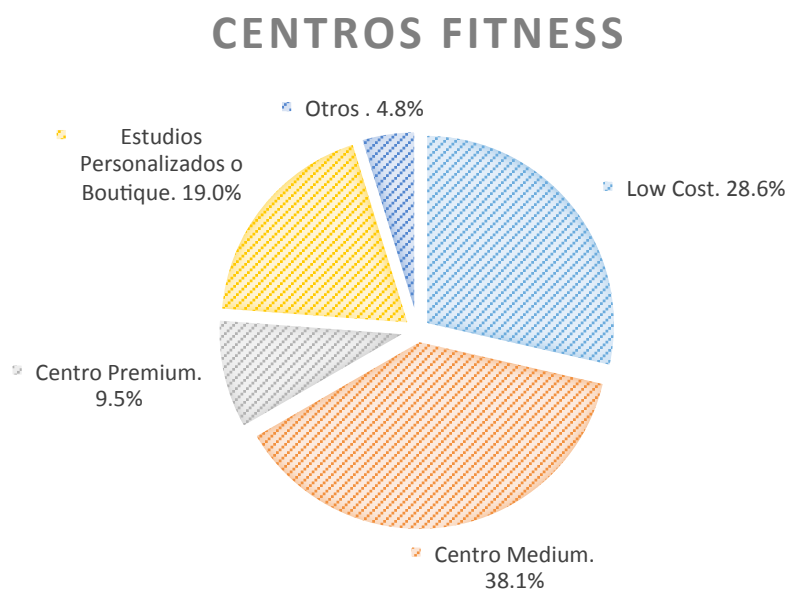


Figura 7 Resultados del modelo de negocio de los centros Fitness evaluados presentada de manera gráfica porcentual.

3.2 Áreas de la Gestión Deportiva

3.2.1 Dimensión: Económico Financiero

Los resultados obtenidos de acuerdo a la recodificación y los rangos mencionados anteriormente, el 81% de los centros Fitness necesitan poca intervención de una consultoría, y las categorías de “Muy Necesario” y “Algo Necesario” presenta un 9.5% de los 21 centros.

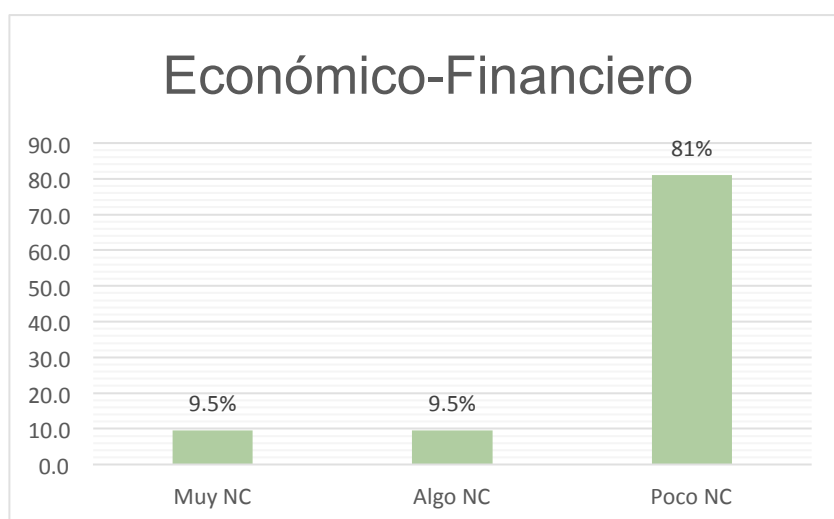


Figura 8. Resultados de la dimensión 2 económico financiero (Poco NC= Poco necesario, Algo NC= Algo necesario y Muy NC= Muy necesario)

3.2.2 Dimensión: Planeación Estratégica

La dimensión de Planeación Estratégica el 71.4% de los centros Fitness necesitan poca intervención de una consultora, el 19% necesita alguna intervención y con el 9.5% de los centros es muy necesaria los servicios de consultoría.

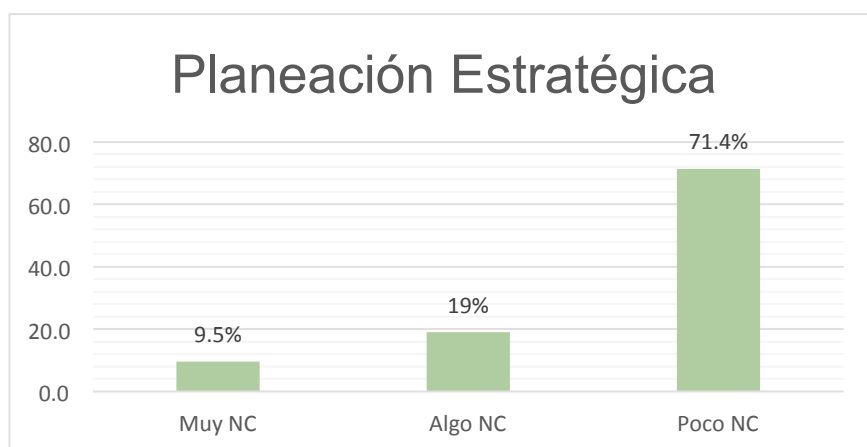


Figura 9. Resultados de la dimensión 3 planeación estratégica (Poco NC= Poco necesario, Algo NC= Algo necesario y Muy NC= Muy necesario)

3.2.3 Dimensión: Marketing y Comunicación

En cuanto a la dimensión de Marketing y Comunicación, presenta porcentajes una menor diferencia entre muy poco necesario con un 66.7% y algo necesario con un 28.6%, quedando con menor porcentaje aquel que es muy necesaria la intervención.

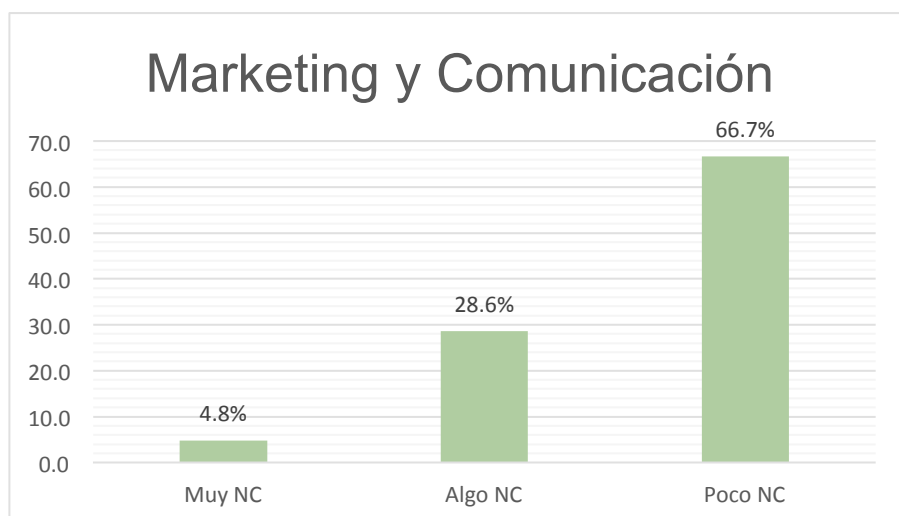


Figura 10. Resultados de la dimensión 4 marketing y comunicación (Poco NC= Poco necesario, Algo NC= Algo necesario y Muy NC= Muy necesario)

3.2.4 Dimensión: Ventas

Las ventas presenta porcentajes muy significativos, y con poca diferencia entre cada uno de los rangos. El porcentaje más alto con 38.1% es la poca necesidad de intervención en los centros Fitness, seguido de un 33.3% que requieren de manera muy necesaria la consultoría y con el menor porcentaje el 28.6% es algo necesaria la intervención.

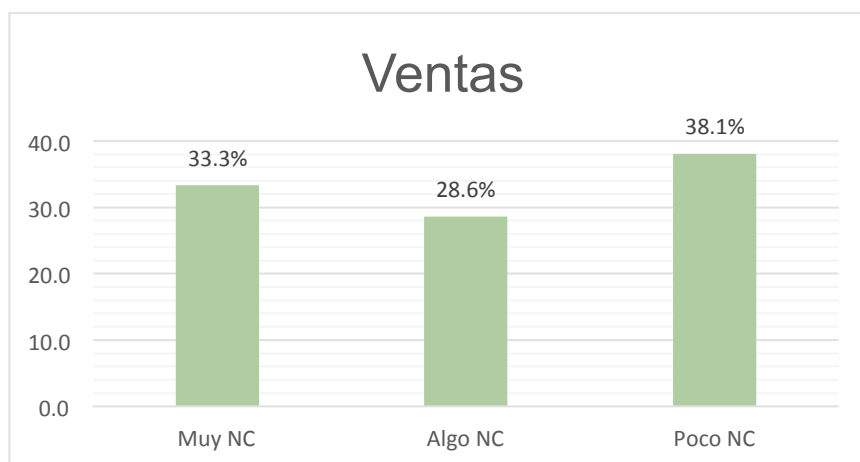


Figura 11. Resultados de la dimensión 5 ventas. (Poco NC= Poco necesario, Algo NC= Algo necesario y Muy NC= Muy necesario)

3.2.5 Dimensión: Atención y Fidelización del Cliente

De acuerdo a los datos obtenidos la dimensión Atención y Fidelización del cliente presenta poca necesidad de intervención con un 38.1% de los centros, 33.3% necesitan alguna intervención y con un 28.6% algunos centros requieren muy necesaria la intervención de un consultor.

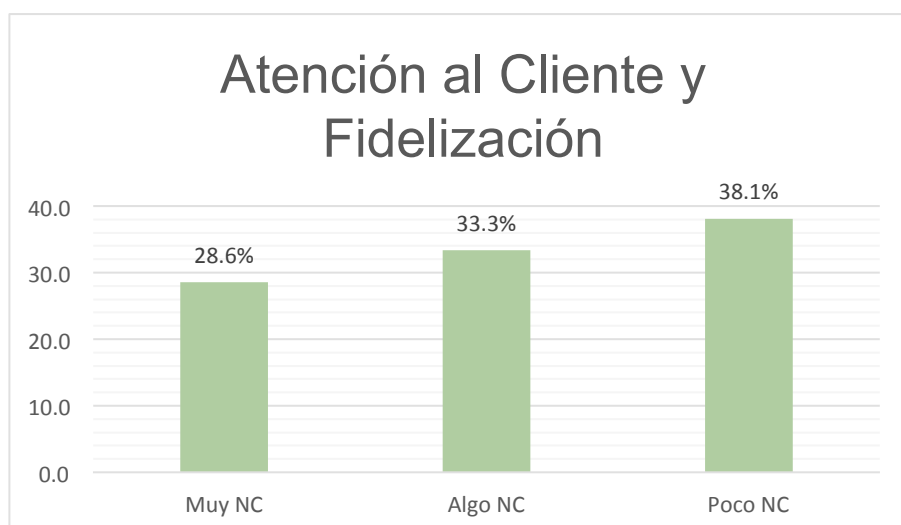


Figura 12. Resultados de la dimensión 6 atención al cliente y fidelización (Poco NC= Poco necesario, Algo NC= Algo necesario y Muy NC= Muy necesario)

3.2.6 Dimensión: Recursos Humanos y Formación

Los datos obtenidos en la dimensión de Recursos Humanos y Formación la poca necesidad de intervención presenta un 57.1% con una mínima superioridad de la media, seguido de un 33.3% que necesitan alguna intervención y por ultimo con un 9.5% aquellos que es muy necesaria la consultoría.

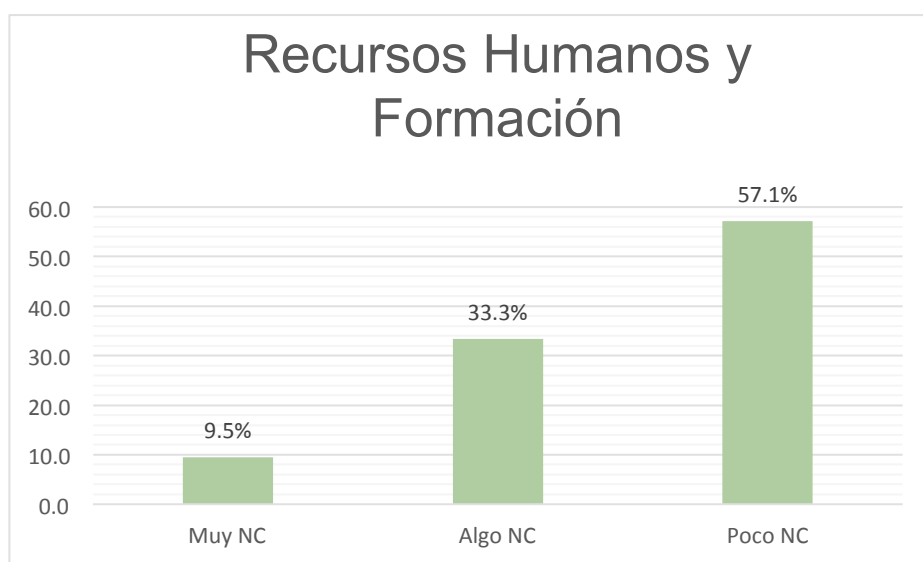


Figura 13. Resultados de la dimensión 7 recursos humanos y formación (Poco NC= Poco necesario, Algo NC= Algo necesario y Muy NC= Muy necesario)

3.3 Grado de importancia de las áreas

El grado de importancia que le dan los centros Fitness a las áreas de gestión, representa un punto importante para la investigación. De acuerdo a los resultados obtenidos el área de Recursos Humanos y Formación fue para el 76.19% de los centros el más importante, seguido de las Ventas y lo Económico Financiero ambos con un 61.9%. En general todas las áreas tuvieron un grado de Muy Importante y que representa una diferencia significativa entre los otros grados, ahora, con este ítem valoramos la importancia, la concientización de los gestores de las áreas en la gestión de sus centros.

GRADO DE IMPORTANCIA

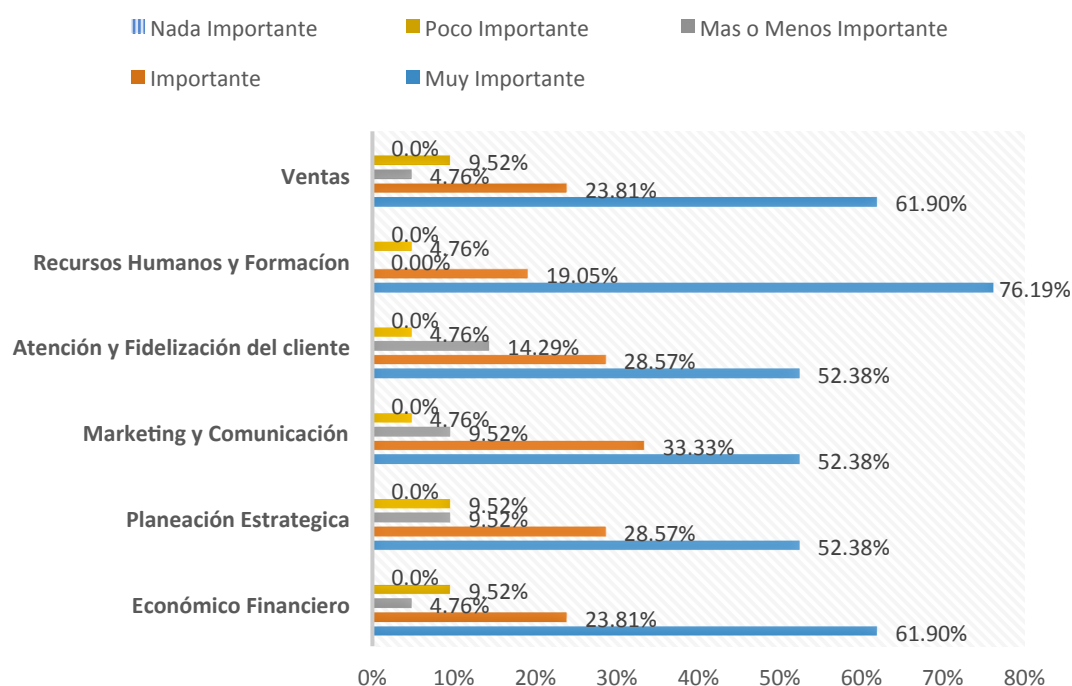


Figura 14. Resultados del grado de importancia de los gestores de los centros Fitness a cada una de las áreas.

3.4 Áreas dispuestos a recibir consultoría

En análisis de este ítem fue ara la valoración de las 3 áreas en las que estaría dispuesto a recibir un servicio externo de una empresa consultora, realizándolo por porcentajes el marketing y la comunicación fue la más valorada con un 20.3%, seguido de planeación estratégica con un 18.6% y ventas con 16.9%.

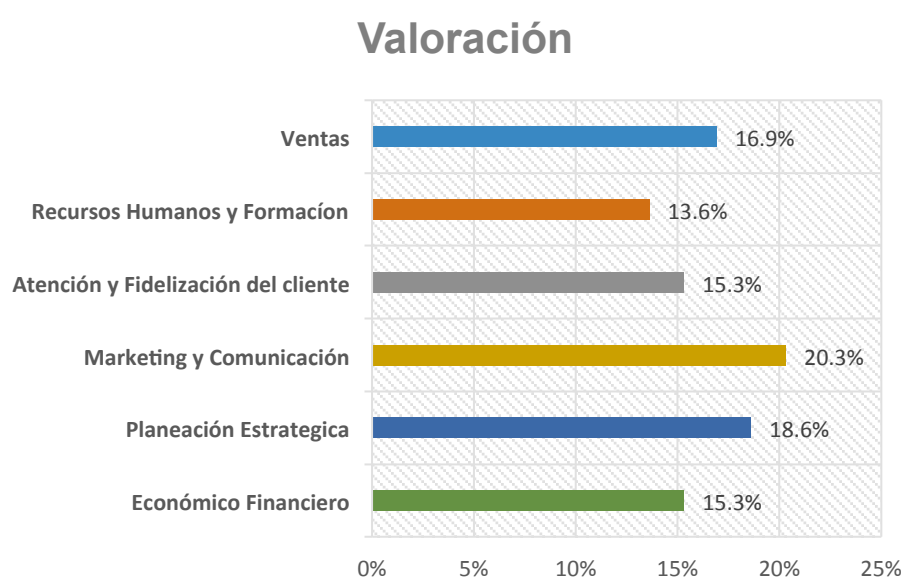


Figura 15. Resultados de la valoración de los gestores hacia las áreas que estarían dispuestos a recibir un servicio externo de una empresa consultora.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES

El objetivo general del estudio fue identificar las áreas de oportunidad de la gestión deportiva en los centros Fitness que requieren intervención de una consultoría a través de un instrumento específico. Fue importante realizarlo por la falta de estudios, conocimientos e información que hay sobre las necesidades de consultoría en organizaciones deportivas. Los gestores deportivos no cuentan con la formación necesaria para la aplicación de mejores procesos para cada una de las organizaciones, estrategias y estudios de mercado, y por ende a falta de estas investigaciones existe retroceso en la formación académica de futuros gestores. Una de las conclusiones respecto al instrumento utilizado, que llegó a ser complicado por las diferentes variables analizar, conocer a profundidad cada una de las áreas, relacionarlas con la gestión deportiva de los centros Fitness, la validación con expertos fue reducida, y requirió de entrevistar con conocimientos puros de la administración y no relacionado con lo deportivo. En futuras investigaciones incluiría la tecnología como otra dimensión y su inclusión, adaptación en los centros Fitness.

De acuerdo a la hipótesis sobre la posible existencia de necesidad de las áreas de la gestión deportiva y relacionando los resultados obtenidos la área que presenta una muy necesaria intervención son las Ventas donde presenta poca diferencia entre los 3 rangos, Muy Necesaria con 33.3%, 28.6% Algo Necesario y 38.1% Poco Necesario, mostrando como área de oportunidad el departamento comercial, el protocolo de ventas eficaz y claro, así como el trabajo por objetivos individuales o en grupo. Las ventas como todas las áreas son fundamentales, su característica es utilizar las estrategias de

ventas adecuadas de acuerdo al perfil de nuestro cliente, las actuales y sus futuras necesidades.

Otras de las áreas que presentaron resultados significativos en cuanto a la necesidad de consultoría es la Atención y Fidelización del cliente, donde presenta muy poca diferencia entre los rangos, con una 28.6% que es Muy Necesaria la intervención, 33.3% requiriendo alguna intervención y un 38.1% de los centros que es muy poca la necesidad de intervención. Analizando los resultados obtenidos, y de acuerdo a la argumentación teórica el tener un plan de fidelización o considerarlo dentro de las políticas, tener como objetivo la retención, motivación y lealtad del cliente, muestra el desacuerdo de la aplicación de los centros sobre estos puntos, repercutiendo en el factor financiero y la rentabilidad del centro.

El área de Recursos Humanos y Formación, presentó datos algo significativos, a diferencia de las áreas mencionadas es bajo el porcentaje (9.5%) de Muy Necesaria la intervención, pero que la Poca Necesidad sobre pasa el 50% de los centros con un 7.1%, mostrando una diferencia mínima entre aquellos que tienen Alguna Necesidad y Muy Necesaria la intervención de una consultora. El recurso humano ya factor clave para diferentes autores en una organización, su formación, educación, y atención puede generar riquezas financieras. Pero, es lo que aporta un trabajador en una organización, es importante analizar el valor que le da esta al trabajador, en cuando a la retribución económica de acuerdo al desempeño, así como la atención al cliente interno que ya hoy, muchas organizaciones están tomando en cuenta su aportación, sus capacidades, intereses y necesidades, y que la industria Fitness está considerando.

El diagnostico de las áreas restantes, no presenta una diferencia en cada uno de los rangos que se considere significativa, que si requiere intervención, pero no de una

urgencia. Tomando en cuenta los datos obtenidos aun así se recomendaría un análisis profundo del área para identificar aquellos factores que se encuentran dentro la necesidad. Observando que son áreas que no están relacionadas con la atención cliente, y qué de acuerdo a los estudios, la planeación estratégica, el marketing y lo económico financiero presentan mucha información que ayuda a las organizaciones a llevar mejor la gestión.

Como conclusión aquellas áreas que necesitan con un alto grado de intervención, son las que están relacionadas con el trato directo al cliente como lo fue Ventas, Atención al cliente y fidelización. Siendo un resultado de una gran área de oportunidad por la importancia de la repercusión económica que estas áreas tienen al no llevar de manera eficiente y clara los procesos, así como la importancia y valoración a estos departamentos. Estos datos muestran que la gestión deportiva de los centros Fitness requieren replantear sus estrategias para mejorar la atención, e implementar planes de fidelización, considerando los apartados en los que se divide el instrumento de medición utilizado para este estudio en relación de los resultados obtenidos en cuanto a las oportunidades con la importancia y valoración de las áreas de intervención. Un punto importante y significativo es la importancia que le dan los gestores al área de recursos humanos, pero comparando con la valoración dada al área de marketing y las áreas de oportunidad en la atención y fidelización, concluimos que el gestor es inconsciente con lo que necesita el centro a lo que el considera importante.

5. APORTACIONES

La principal aportación de este estudio, es el diseño del instrumento para identificar las diferentes áreas de oportunidad en la gestión de los centros Fitness, que incluso puede ser mejorado de acuerdo a los avances y necesidades del mercado. Otra de las aportaciones importantes en la investigación es la creación de una línea de investigación de los centros Fitness en México, siendo en la actualidad una rama no explorada y que puede aportar mucha información, conocimientos y nuevas propuestas de gestión en una industria que ha crecido en los últimos años.

La información que aporta esta investigación es muy enriquecedora a la gestión deportiva de los centros Fitness como los conocimientos administrativos que requieren los gestores deportivos, para cumplir con los objetivos de la organización, así como el conocimiento del perfil del cliente y el entorno que lo rodea e influye en sus decisiones de compra. de acuerdo a diferentes aportaciones, el área de económico financiero ha ido mejorando durante estos años, así como la planeación estratégica de los centros, pero aún se encuentra como gran área de oportunidad aquellas relacionadas directamente con el cliente y su retención.

Otras de las aportaciones, son los diferentes modelos de negocio que tiene el mercado Fitness, basado en situaciones económicas del país, perfiles de clientes y sus exigencias, el incremento de la demanda de servicios de salud que por ahora en cada año han generado un incremento económico, y que la visión sigue siendo positiva, ya que sigue creciendo el número de población que realiza una actividad física. Podemos observar que el número de centros predomina los Medium, seguido de Low Cost y Boutique, este último llevando poco en el mercado ha generado un impacto positivo por

la reducción de clientes en cada grupo, atención especializada y el pago por uso de los servicios.

Las investigaciones de los centros Fitness en España ha surgido desde hace varios años, así como la consultoría a organizaciones deportivas públicas y privadas, pero han surgido nuevos modelos de negocio que aún no cuenta con investigaciones científicas que hablen de ello. Una de las aportaciones es iniciar a realizar investigaciones en México de los centros Fitness, que den a conocer la industria, su mercado, el entorno, las futuras tendencias, etc. Estas lleguen a manos de directores, gestores que apliquen estos conocimientos, nuevas herramientas en una industria que ha generado millones a través de los años y que cada vez tiene más alcance a la población.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Boned, C.J.; Felipe, J.L.; Barranco, D.; Grimaldi-Puyana, M. y Crovetto, M. (2015)
 Perfil profesional de los trabajadores de los centros de Fitness en España /
 Professional Profile Of Workers In Spanish Fitness Clubs. *Revista
 Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. vol.
 15 (58) pp. 195-210.
[Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista58/artperfil560.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista58/artperfil560.htm)
- Cámara, M. (Junio 2015). El sector Fitness en España; análisis del gimnasio low-cost y
 los centros de estimulación integral. *Revista Euroamericana de Ciencias del
 Deporte*, Vol. 4, Pag. 47-54.
- Campos, F. (Julio 2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas.
Estudios sobre el Mensaje Periodístico, Vol. 16, Pp. 13-30.
- Castaño, G., Colorado, A. (2008). Necesidades de asesoría y consultoría administrativa de
 las Ligas Deportivas de Antioquia. En Especialización en Administración
 Deportiva (p.57). Medellín, Colombia: *Universidad de Antioquia*.
- Cervilla, Ma., Puente, R. (Junio 2013). Modelos de negocio de emprendimiento por y
 para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIX No. 2, Pp.
 289-308.
- Fuentes T, Luna M. Análisis de Tres modelos de Planificación Estratégica Bajo Cinco
 Principios del Pensamiento Complejo. *Revista Digital de Investigación y
 Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José*

de Sucre”, Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela. Vol. 1. No. 2. Mayo 2011. Pp.118-134. <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.

García, J., Fernández,J., Pereira,E., Carvalho,J. (Julio 2014). La gestión de los recursos humanos en los centros Fitness y su relación con el rendimiento organizacional. *Intangible Capital, 10 (5)*, pp. 985-1002.

García Fernández, J.; Lago Hidalgo, J. y Fernández Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros de Fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 11 (44)* pp. 674-689. <Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista44/artgestion249.htm>

García, J., Cepeda,G. & Martín, D. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. *Psicología del Deporte, Vol. 21 Num. 2*, Pp. 309-319.

García, J., Gálvez, P., Bernal, A., Vélez, L. (Febrero 2016). El gasto económico en centro Fitness low-cost: diferencias según fidelidad y características del cliente. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencia del Deporte, 5*, 137-144.

García, J.. (2016). Emprendiendo en el sector deportivo. *De la teoría a la práctica*. Sevilla, España: Aranzadi, SA.

Grimaldi-Puyana M., Sánchez-Oliver, A., & Bernal-García, A. (2016). Estudios en economía y gestión de organizaciones deportivas. *Journal of Sports Economics & Management, 6(1)*, 2-4.

Martínez,I., González-Sastre,B. (Mayo 2016). El mercado del Fitness en España: Un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost. *Cultura CCD33, Vol.11*, Pag. 197 a 206. Noviembre 2015.

Palacios Preciado, Mariana y Duque Oliva, Edison Jair. 2011. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo 39 (53): 23-34.*

Rodríguez-Cañamero, S., García-Unanue, J., Peñas, L., & Gallardo-Guerrero, L. (2015). Hábitos futuros de los ex- clientes en centros deportivos. *Journal of Sports Economics & Management, 5(1)*, 54-64.

Sánchez, J., Vélez, M. & Araújo, P. (2016) Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ, XXIV No1*, DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>.

Sebahattin DEVECİOĞLU, Laurențiu-Gabriel TALAGHIR, Teodora Mihaela ICONOMESCU, Carmen CREȚU. (2013). The influence of economic indicators over the management activities for company in sports. *Journal of Accounting and Management, Vol. 3, No. 3.*

Viñaspre,P. (Abril 2012). Nivel de Gestión en el sector Fitness de España. De *Wellness & Sport Consulting Sitio*.

7. Anexos

Anexo 1

“Necesidades de intervención de un consultor en gestión deportiva de los centros Fitness”

Entrevista a _____

1. Principales necesidades de consultoría en las siguientes áreas:

2. ¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad de _____?

3. ¿Existen algunos indicadores que nos ayudarían ver la eficiencia o ineficiencia en esta área?

4. ¿Cuál es la metodología utilizada para realizar un diagnósticos inicial en _____

5. ¿Que recomendaciones usted me haría si yo quisiera ser consultor en la gestión deportiva?

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO
JULIETA CAROLINA ESTRADA FLORES

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva

Reporte de Tesina: **ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LOS CENTROS DE FITNESS DE SEVILLA, ESPAÑA QUE REQUIEREN INTERVENCIÓN DE UNA CONSULTORÍA DEPORTIVA.**

Campo temático:

Lugar y fecha de nacimiento: en Nuevo León, México el 30 de abril de 1990

Lugar de Residencia: Nuevo León, México

Procedencia académica: Facultad de Organización Deportiva en la Universidad Autónoma de Nuevo León

Experiencia Propedéutica y/o Profesional:

Agosto 2017 – Actual: Universidad Autónoma de Nuevo León

Puesto: Auxiliar Administrativo

Julio 2017- Agosto 2017: Summer Camp 2017

Puesto: Coordinación

E-mail: Julieta.estrada04@hotmail.com